

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**INOVATIVNI PRISTOPI V DANFOSS TRATI D.O.O.**

**MAJA ŽAGAR**

## **IZJAVA**

Študentka Maja Žagar izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger in dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 2009

Podpis:

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 DANFOSS TRATA D.O.O. ....</b>	<b>2</b>
1.1 PREDSTAVITEV PODJETJA .....	2
<b>2 SPLET DEJAVNIKOV, KI POSPEŠUJEJO INOVATIVNOST .....</b>	<b>3</b>
<b>3 PROCESNA INOVACIJA.....</b>	<b>3</b>
3.1 ZAPOSLOVANJE .....	4
3.2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	5
3.3 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	6
3.4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH .....	9
3.5 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH.....	10
<b>4 MANAGERSKA INOVACIJA .....</b>	<b>11</b>
4.1 VODENJE ZAPOSLENIH .....	12
<b>5 IZDELČNA INOVACIJA .....</b>	<b>14</b>
5.1 INOVACIJSKI IZDELKI .....	15
5.2 INTELIGENTNOST TRATINIH IZDELKOV .....	17
5.3 VODENJE SISTEMA POVRATNIH INFORMACIJ IZ TRGA.....	18
5.4 OPIS PROCESA SISTEMA ZAJEMANJA POVRATNIH INFORMACIJ IZ TRGA .....	18
5.4.1 <i>Market feedback system in Danfossova vizija</i> .....	19
5.4.2 <i>Sistema zajemanja povratnih informacij iz trga - temeljni koncepti poslovne odličnosti</i> .....	20
<b>6 OSTALE INOVATIVNOSTI V TRATI.....</b>	<b>21</b>
<b>7 ZLATA NIT IN HEWITT ASSOCIATES .....</b>	<b>22</b>
7.1 ZLATA NIT .....	22
7.2 HEWITT ASSOCIATES .....	23
7.3 PONOVO MED NAJBOLJŠIMI DELODAJALCI IN NAJBOLJŠE PROIZVODNO PODJETJE .....	23
<b>SKLEP .....</b>	<b>25</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>26</b>

## **KAZALO SLIK**

SLIKA 1: DANFOSSOVE PODRUŽNICE PO EVROPI .....	2
SLIKA 2: OGLAS ZA ZAPOSLETEV .....	4
SLIKA 3: GRAFIČNI PRIKAZ MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	10
SLIKA 4: IZDELKI PODJETJA.....	15
SLIKA 5: VZROKI ZA NAPAKE .....	18
SLIKA 6: ČASOVNA PREMICA S PONAŽORITVIJO VPELJAVE IZBOLJŠAVE .....	19
SLIKA 7: DANFOSSOVA VIZIJA.....	20

## **KAZALO PRILOG**

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME .....	1
PRILOGA 2: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	2

## UVOD

Inovativnost je beseda, o kateri se zadnje čase vedno več govori in vedno več ljudi jo uporablja v praksi.

Vsi ljudje imamo potencial za inovativne ideje in zamisli, vsak človek je edinstven in prav vsak, čisto vsak, ima sposobnost razmišljati in ustvarjati. Žal pa mnogo ljudi svojih zmožnosti ne uporablja in ne izraža. Razlogov zato je veliko, pogosto zmotno menijo, da njihove ideje niso dovolj dobre, ali pa so prepričani, da njihova naloga, npr. pri delu, ni to, da bi prispevali ideje, temveč da bi le delali, kar jim je pač dodeljeno. Mnogo idej, zamisli, predlogov in rešitev je tako zavrženih, še preden jih sploh kdo sliši ali izve zanje. Lahko je malo idej, ki skupaj ustvarjajo zgodbo o uspehu, in ki se pogosto zdi vsaka zase premajhna, da bi bila pomembna.

### **Opredelitev problema**

Pri poslovanju v podjetjih se moramo zavedati, da nismo samo učinkoviti, temveč tudi uspešni. Inovativno poslovanje in podjetniška aktivnost sta ključna dejavnika rasti, razvoja in uspešnosti podjetja. Podjetje, ki se ne razvija, ne ostaja na istem, temveč realno stagnira.

Pri pregledu pomena inovativnosti v podjetjih sem spoznala, da večina povezuje pojem inoviranja zgolj s področjem tehničnega razvoja. V diplomski nalogi želim prikazati, da v podjetju Danfoss Trata d.o.o., v katerem sem zaposlena tudi sama, inovirajo na vseh področjih, saj je to edina možnost, da ohranijo vodilni položaj na tržišču.

**Cilj** diplomskega dela je prikazati, da je podjetje Danfoss Trata med vodilnimi podjetji v Sloveniji na področju inoviranja, in da imajo razvite inovativne sisteme na več področjih, ki jim zagotavljajo ključno konkurenčno prednost.

**Namen** diplomskega dela je predstaviti kratko teorijo inoviranja, v praktičnem delu pa predstaviti inovativne pristope v Danfossu na primeru kadrovskega managementa in primeru vodenja sistema povratnih informacij iz trga. Osnovna teza v tem delu je, da so v podjetju Danfoss razvili inovativen sistem upravljanja s kadri in inovativen sistem upravljanja informacij iz trga, kar se odraža tudi na rezultatih raziskav med zaposlenimi, rezultatih podjetja kot celote in tudi ugledu Danfoss blagovne znamke.

V diplomskem delu sem uporabila več **metod** proučevanja inovativnih pristopov. V teoretičnem delu sem uporabila metodo kompilacije ter z metodo deskripcije proučila posamezne pojme. V praktičnem delu sem uporabila metodo anketiranja s pomočjo vprašalnika in statistično metodo, s pomočjo katere sem zbirala in obdelovala podatke.

Diplomsko delo je razdeljeno na sedem poglavij, obsega pa tako teoretični kot tudi praktični del. V prvem poglavju sem na kratko predstavila podjetje. V drugem poglavju sem predstavila splet dejavnikov, ki pospešujejo inovativnost. V tretjem, četrtem in petem poglavju sem opisala procesno, managersko in izdelčno inovativnost. V naslednjem poglavju sem predstavila ostale inovativnosti v podjetju. V zadnjem poglavju sem opisala, kako uspešno je podjetje v raziskavi Zlata nit in Hewitt Associates.

## 1 DANFOSS TRATA D.O.O.

### 1.1 Predstavitev podjetja

**Danfoss Trata d.o.o.** je sodobno podjetje z 250 zaposlenimi, ki razvija in proizvaja izdelke za regulacijo daljinskega ogrevanja. Zaposlujejo več kot 23.000 ljudi po celem svetu. Letna prodaja je okoli 2,98 milijarde EUR.

Danfoss Nordborg, s sedežem na Danskem, je postal večinski lastnik Danfoss Trate leta 1995 in je vodilni raziskovalec, razvijalec in proizvajalec mehanskih in elektronskih komponent ter regulatorjev. Danfossovi izdelki pomagajo ogrevati in hladiti domove in pisarne, hladijo hrano in nadzirajo proizvodne linije. Prispevajo k udobnemu življenju in hkrati k varnemu in čistemu okolju.

Od leta 1995 Danfoss Trata dosega vidne rezultate, vključno z izjemno dobičkonosno rastjo, vpeljavo načel moderne proizvodnje in visoko razvite dobavne verige. Podjetje je razvilo številne nove inovativne in kakovostne izdelke, ki postavljajo prihodnje smeri razvoja znotraj trgov daljinskega ogrevanja.

Slika 1: Danfossove podružnice po Evropi



## 2 SPLET DEJAVNIKOV, KI POSPEŠUJEJO INOVATIVNOST

Da v podjetju steče tok inovacij, morajo obstajati možnosti za inovativnost in ustvarjalnost. Če ne bomo delali v primernih pogojih, ne glede na ustvarjalne talente, znanje in zmožnosti, ne bomo mogli ustvariti veliko inovacij. Na pogoje znotraj podjetja imajo največji vpliv vodje oziroma managerji (Berginc & Krč, 2001, str. 169).

Obstajajo štiri osnovni tipi inovacij: izdelek, proces, marketing in management.

**Izdelčna inovacija** pomeni nov izdelek ali storitev ali izboljšanje starega izdelka ali storitve.

**Procesna inovacija** pomeni izboljšanje procesov znotraj organizacije, na primer pri upravljanju s človeškimi viri ali financah. Osredotoča se na povečanje učinkovitosti.

**Marketinška inovacija** je povezana z trženjskim spletom - promocijo, cenami kot tudi z drugimi funkcijami izdelka, na primer embalažo ali oglaševanjem.

**Managerska inovacija** izboljša način vodenja podjetja.

Raziskave so pokazale, da uspešna podjetja ustvarjajo več novih izdelkov in konceptov, svoje vire uporabljajo učinkoviteje, svoje izdelke tržijo bolj ustvarjalno in vodijo bolje kot v slabših podjetjih (Berginc & Krč, 2001, str. 169).

## 3 PROCESNA INOVACIJA

Inovacija je uravnavanje najvišje stopnje sprememb, za katerimi lahko stojijo zaposleni in organizacija podjetja. Inovacija je ključni pojem konkurence (Berginc & Krč, 2001, str. 157).

V podjetju Danfoss Trata so prepričani, da kulturo inovativnosti ne ustvarjajo samo tehnično - tehnološke novosti, temveč tudi družbene in ostale novosti, ki so ključne pri izboljšanju vseh poslovnih procesov. Kulturo odličnosti v podjetju Danfoss Trata sestavljajo zlasti znanje visoko kompetentnih in usposobljenih zaposlenih, stimulatивно delovno okolje in vzdušje. Združuje jih predvsem znanje, ki je ključno za ustvarjanje novih področjih. Mnogi zaposleni v Danfoss Trati delujejo na globalnih projektih in vodijo procese, ki so pomembni za celotno poslovno področje District Heating (daljinsko ogrevanje). V nadaljevanju District Heating kot DH. Ko so v zadnjih letih v tem poslovnem področju prevzeli nova podjetja (v poslovnem področju DH je združenih 14 podjetij) v različnih državah, so v Danfoss Trati uspešno sodelovali pri integraciji novih podjetij v Danfossov sistem in širili pridobljeno znanje. Seveda so pri tem pridobili nove izkušnje, ki jih bodo koristno uporabili v prihodnje.

### 3.1 Zaposlovanje

Sodobni čas je prežet z ustvarjalnostjo na vseh področjih. Podjetja iščejo ambiciozne in inovativne sodelavce, ki hrepenijo po zmagi in si drznejo biti drugačni.

Danfossovo poslanstvo je, da razvija tehnologijo v korist drugih ljudi in želi prispevati k sodobnemu življenju vseh. Podjetje Danfoss Trata nudi inovativno okolje, v katerem zaposlene motivira, navdušenje nad tehnologijo in kar lahko tehnologija stori za kakovost življenja. Svoje kadre iščejo preko svoje spletne strani, preko oglasov objavljenih v časopisih, na zaposlitvenih spletnih straneh in specializiranih spletnih straneh. V podjetju vzpodbujajo zaposlene, da priporočijo delovno silo tudi iz vrst svoje družine, sorodnikov in prijateljev. Večkrat se je že izkazalo, da so takšni zaposleni najbolj zavzeti in pripadni podjetju. Med izbiranjem jih zanima predvsem dvoje: kakšne izkušnje in znanja lahko nekdo prinese v Trato in ali njegov način delovanja in odnos ustrezata načinu dela v oddelku oziroma v podjetju. V ljudeh mora biti prisotna želja po zmagi in spremembah.

Ko so z anketo pri novozaposlenih valorizirali, po čem so kot delodajalec izstopali in kaj je bilo tisto, kar je pritegnilo njihovo pozornost, je večina novozaposlenih odgovorila, da z inovativnim in nevsakdanjih zaposlitvenim oglasom.

Slika 2: Oglas za zaposlitev

MAKING MODERN LIVING POSSIBLE

*Danfoss*

26 48 24 58  
37 36 7

$N = \frac{j \cdot \pi}{\ln(\sqrt{3+j}) - \ln(2)}$

Številčno mišle z enimi poveljnim vlogam

3 poveljnim dveh korakov iz tehnološkega razvoja

Kakšna je racionalna upornost na prebrano ve glif?

Kako reata se kaka je?

Vir: Zloženka podjetja Danfoss Trata d.o.o.

Za takšen oglas so se odločili z namenom. Od vseh novih sodelavcev so pričakovali predvsem željo po zmagi. Z ugankami so želeli vzpodbuditi kandidate, da razmislijo in iščejo rešitve. Le peščica prošenj za zaposlitev je ponujala rešitve in taki so pritegnili tudi njihovo pozornost. In nenazadnje, ključne usmeritve, ki so jih iskali pri novih sodelavcih, kot so delo v mednarodnem okolju, usmerjenost h kupcu, sposobnost timskega dela in



proaktiven pristop pri dajanju predlogov za izboljšanje izdelkov, procesov dela in delovnega okolja, so pretehtali pri končnih odločitvah.

Na vprašanje, kaj je največja konkurenčna prednost vašega podjetja na trgu delovne sile, je direktor podjetja Aleksander Zalaznik odgovoril: "Če pogledam na Danfoss Trato od zunaj, bi najprej rekel, da so to zelo dobri poslovni rezultati. Ko pa prestopim prag našega podjetja, najprej začutim neverjetno energijo, s katero ljudje vsak dan s trdom in predanostjo dosegajo jasno dogovorjene cilje. In to ne le v Sloveniji, temveč tudi drugod po Evropi in na Kitajskem. Z nas je namreč značilna velika zavzetost, skupinsko delo in spodbujanje zaposlenih, da prevzamejo vedno večjo odgovornost."

Ena izmed ključnih vizij Danfossa je postati vodilni v svetu na njihovih ključnih področjih. Zato vedno iščejo prodorne in bistre glave. Verjamejo, da so eni najpomembnejših pogojev za ustvarjalno strast stalni izzivi in učenje skozi vse življenje.

### **3.2 Motiviranje zaposlenih**

Motivacija je psihološki proces, s katerim opogumimo posameznika, da bi dosegel zastavljene cilje, katerih sam ni sposoben začeti. Ta proces vodi v motivirano vedenje, od katerega je odvisna uspešnost posameznika in podjetja kot celote. Najpomembnejše pri oblikovanju motivacije je, da nadrejeni ne razmišlja o tem, kaj bi motiviralo njega ampak poizkuša ugotoviti, kaj so želje in potrebe podrejenega, saj se želje in potrebe razlikujejo glede na starost, izobrazbo, spol itd. Da pa to doseže, mora vodja poznati svoje zaposlene, jih razumeti in spodbujati. Zaradi različnih vrst potreb mora podjetje uvesti različne motivatorje. Le na ta način lahko ustvari priložnosti, ko bodo zaposleni sami z veseljem opravljali svoje naloge (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 255).

Raziskave so pokazale, da se motivacija spreminja z obnašanjem, da ni edini dejavnik, ki vpliva na vedenje, da vedenje vpliva na uspešnost ter da je motivacija pogojni dejavnik, a ne zadosten element za uspešnost poslovanja organizacije in dela posameznikov. Nanaša se na sile znotraj ali zunaj posameznika, ki v njem sproži navdušenje za neko početje in mu pomagajo pri tem vztrajati (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 255).

Zaradi konkurence se vsako podjetje bori za preživetje in čim večjo uspešnost. Potrebno se je zavedati, da so prav motivirani, strokovno usposobljeni in zadovoljni zaposleni glavni element uspešnega poslovanja podjetja. Strateške konference, delavnice o ciljih, letni razgovori in zbori zaposlenih so ključnega pomena za motivacijo, kot tudi pohvala oziroma priznanje za dobro opravljeno delo.

Delavci, ki imajo zadovoljene temeljne potrebe, oddajajo znake, ki kažejo, da so motivirani. Ti znaki so: velikokrat prostovoljno ponudijo ideje in rešitve. Pri delu so videti zadovoljni, na naloge se odzivajo z zagnanostjo, njihova podoba je urejena, prav tako njihov delovni prostor. Z opazovanjem delavcev njihova drža, obrazna mimika in izbira besed, povedo ali je oseba motivirana ali ne. Delavci, ki skrivajo pogled, ki se "vržejo" v stol, ki niso urnega koraka in ki redno zamujajo, niso motivirani - ni jim mar za delo, ki ga opravljajo.

V vsaki organizaciji se najde nekdo, ki ne kaže dovolj zagnanosti za delo. Da takega delavca motiviraš, ga povabiš k sebi na razgovor in mu prisluhneš. Povprašaš ga, kaj so njegove želje in pričakovanja. S pozitivno naravnanim pogovorom lahko zaposlenega spodbudiš k delu. Dogovorita se za določen časovni rok, ko naj bo delo opravljeno. Zapišeš si njegove zamisli in načrte.

S pomočjo vprašalnika o merjenju organizacijske klime in kulture sem ugotovljala, kako so zaposleni po posameznih oddelkih motivirani. Anketne vprašalnike sem med zaposlene razdelila 09.03.2009 in jih seznanila z namenom svoje raziskave in jim zagotovila popolno anonimnost. Anketo sem razdelila zaposlenim v financah, nabavi, prodaji in na oddelkih proizvodnje.

Rezultati ankete so pokazali, da so zaposleni v podjetju Danfoss Trata na vseh oddelkih zelo motivirani. 90% anketirancev je mnenja, da se v organizaciji redno izvajajo motivacijski sestanki, 100% anketirancev meni, da jih vodje redno spodbujajo, navdušujejo in stimulirajo. Končna ugotovitev je, da je v podjetju dovolj motivacije med zaposlenimi.

### ***3.3 Nagrajevanje zaposlenih***

Ko ljudje slišijo besedo nagrajevanje, pomislijo na denar, ki je lahko velik motivacijski dejavnik. Kadar vrednotimo delo, je potrebno upoštevati število ur, porabljenih za delo, strokovno znanje in sposobnosti posameznika, kakovost končnega izdelka kot tudi vložek posameznika. Ena pogostejših napak vodilnih je ta, da nimajo izoblikovanega kriterija, po katerem vrednotijo zaposlene. Na podlagi kriterijev se lažje, predvsem pa bolj pošteno razdeli nagrade. Denar dostikrat deluje motivacijsko na kratek rok, zato je potrebno pretehtati tudi drugačne možnosti nagrajevanje, kar lahko deluje spodbudno. Zaposleni vse bolj cenijo prosti čas, zato se jih lahko nagradi s prostim dnevom ali s počitnicami. Mnogi delavci si želijo dodatnega izobraževanja, obisk tečajev in seminarjev. Ravno izobraževanje spodbuja lastno samopodobo, kar je v tesni povezavi s storilnostjo.

Nagrajevanje zaposlenih lahko vključuje kompenzacijo, strukturno plač in nagrad, bonuse in prenehanje delovnih razmerij.

- **Kompenzacija** pomeni denarna plačila in nedenarne dobrine, ki jih organizacija zaposlenim nameni kot nagrado poleg denarja (na primer zdravstveno zavarovanje, plačane počitnice).
- **Oblikovanje plačilnih in nagrajevalnih sistemov** velika podjetja prepuščajo specialistom za ravnanje s človeškimi viri ali zunanjim svetovalcem.
- Najboljši managerji, ki se ukvarjajo z ravnanjem s človeškimi viri, vedo, da kompenzacijski paket sestavlja več kot samo denar, čeprav so plače in denarne nagrade pomembni del. V zadnjem času se povečuje pomen različnih **bonusov**.

V okviru vzdrževanja uspešne delovne sile je včasih treba delovno razmerje tudi **končati**. Razloga sta lahko nezadostna uspešnost ali odhod zaposlenega drugam. Če neuspešnost zaposlenega opazijo drugi, jih demotivira. Z zaposlenimi, ki odidejo, pa managerji za ravnanje s človeškimi viri lahko pravijo izhodni intervju in izvejo razloge za tako odločitev, kar je lahko koristna informacija o zadovoljstvu zaposlenih in o stvareh, ki jih je treba popraviti (Dimovski & Penger, 2005, str. 251).

Ko se management odloči za vzpostavitev učečega se podjetja, mora poskrbeti, da se bo kultura učenja in inovativnosti razširila tudi med podrejene. Manager jih mora ustrezno motivirati, voditi in skrbeti za njihov individualni razvoj. **Vodenje z motivacijo** vključuje denarne nagrade in nedenarne spodbude kot na primer: promoviranje inovatorjev, ugled in priznanje, službeni avto, promoviranje managerjev, ki spodbujajo inovacije in učenje, itd. Čeprav v učečih se podjetjih nedenarne spodbude izpodrivajo denarne nagrade, mnogi še vedno učinkovito uporabljajo denarne nagrade za inovativnost, tako individualno kot timsko.

Učeča se podjetja vse bolj vpeljujejo moderne načine motiviranja zaposlenih. **Možnost za napredovanje in graditev kariere** je namreč zelo močno motivacijsko orodje. Nenehno učenje, ki prinaša inovativne dosežke, je lahko ključ za napredovanje. Po drugi strani se podjetja zavedajo, da inovativni projekti niso vselej uspešni, in da bi proces učenja zavrli, če bi nagrajevali samo uspešne. Zaposleni bi se učenju, eksperimentiranju in inoviranju izogibali, saj prinašajo tveganja in so pogosto povezani z neuspehom in razočaranjem, zlasti kratkoročno, čeprav so to pomembni viri učenja za prihodnje ukrepe (Dimovski & Penger, 2005, str. 252).

Vsa delovna mesta v Danfoss Trati so sistemizirana, osnovne plače so določene. Skupaj z zaposlenimi oblikujejo ključne cilje podjetja, oddelkov in vsakega posameznika. Z rednim spremljanjem uresničevanja teh ciljev ugotavljajo uspešnost in učinkovitost vsakega posameznega zaposlenega. Od tega pa so odvisne tudi nagrade za zaposlene, ki jih

izplačujejo za doseganje dogovorjenih kompetenc ali ciljev, kot so na primer produktivnost, dobave in dobiček. Osnovno plačo lahko tako na letni osnovi povečajo tudi za več kot enkrat.

Poleg finančnih nagrad pa poznajo celo vrsto bonitet, ki jih zagotavljajo zaposlenim. Spodbujajo zagotavljanje ravnovesja med službo in zasebnim življenjem, zato omogočajo delo od doma. Za dobre odnose med sodelavci organizirajo številna skupna srečanja. Veliko pozornosti posvečajo nematerialnemu nagrajevanju zaposlenih, saj velja, da ima na primer pohvala pred skupino ljudi bistveno večji učinek kot denar.

V podjetju zaposleni večinoma poznajo način nagrajevanja z bonusom. V letošnjem letu je bil prenovljen sistem za bonuse, ki je prinesel kar nekaj novosti. S tem želijo še bolj približati cilje zaposlenim, bolje povezati uspešnost posameznika s finančnim nagrajevanjem in zagotoviti, da višina bonusa odraža stanje na lokalnem trgu.

V nadaljevanju so izpostavljene najpomembnejše novosti nagrajevanja z bonusi:

- Namen sistema za nagrajevanje uspešnosti je spodbujati in motivirati zaposlene k doseganju odličnih rezultatov iz leta v leto in tako visoko uspešnost tudi ustrezno nagraditi. Bonus se tako izplača za rezultate, **ki so boljši od rezultatov preteklega leta** (prej: boljši od pričakovanih rezultatov).
- Določanje ciljev poteka po načelu razčlenjevanja ciljev, od poslovnih enot, procesov in oddelkov, do zaposlenega. V dogovoru o bonusu se zato vključijo tri vrste ciljev: skupinski (finančni), medoddelčni in oddelčni oziroma individualni. Ker z razčlenjevanjem ciljev želijo še bolj približati posameznikovo ravnanje in dosežke z dodatno nagrado, je v letošnjem letu spremenjeno razmerje med skupnimi (finančnimi) in drugimi cilji: delovna mesta z višjim plačilnim razredom imajo višji odstotek finančnih ciljev, delovna mesta z nižjim plačilnim razredom pa nižji odstotek finančnega cilja:
  - Dolžnost vsakega vodje je, da skupaj z zaposlenimi vzpostavi dialog, da postavit cilje, ki so pomembni in spodbujajo motivacijo. Jasna mora biti povezava med poslovnimi cilji in osebnim vložkom posameznega zaposlenega.
- Za dosežene pričakovane rezultate se odslej plača 2/3 najvišjega bonusa (prej: 1/3).
- Odstotek najvišjega odstotka plače za izplačilo bonusa je po novem odvisen od stanja na lokalnem trgu glede na klasifikacijo posameznega delovnega mesta znotraj plačilnega razreda.
- Spremenijo se tudi pogoji za izplačilo bonusa. Do izplačila letnega bonusa je upravičen zaposlen, ki je prisoten vsaj polovico vseh razpoložljivih letnih ur (prej: zaposleni vsaj 9 mesecev).

- Po novem bodo bonusi za naslednje leto morali biti sklenjeni do konca decembra (prej: februarja).

S pomočjo ankete sem ugotovila, da vsi zaposleni v vseh oddelkih dobro poznajo kriterije nagrajevanja. Na vprašanje, ali se zaposlene javno nagrajuje in pohvali, je 90% anketirancev odgovorilo, da delno. 100% so odgovorili na vprašanje, če so merila nagrajevanja za vse enaka. Predlagam, da vodstvo večkrat javno pohvali svoje zaposlene, saj to v veliki meri vpliva na motivacijo. Ugotovila sem, da so zaposleni v podjetju zelo enotni, ne glede na ločene oddelke.

### ***3.4 Zadovoljstvo zaposlenih***

Zadovoljstvo zaposlenih lahko definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu in načina občutenja vseh elementov dela ter delovnega mesta (Mihalič, 2008, str.4). Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki, ki so lahko vezani na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, plačo, načine dela in podobno. Kot vemo, obstaja več načinov spremljanja zadovoljstva zaposlenih, tako v formalni, oziroma dokumentirani obliki, matematično-analitični obliki in v obliki neformalnih povratnih informacij. Glavni element, ki mora biti prisoten, pa je dvosmerna komunikacija, katere temelj je »poštena in iskrena« povratna informacija. Vsako podjetje oziroma organizacija poskuša vzpostaviti čimboljše dvosmerno komunikacijo med stranjo, ki preverja zadovoljstvo (npr. vodstvo ali lastnik) in stranjo, ki izraža zadovoljstvo (zaposleni) (Stojilkovič, 2000, str. 4).

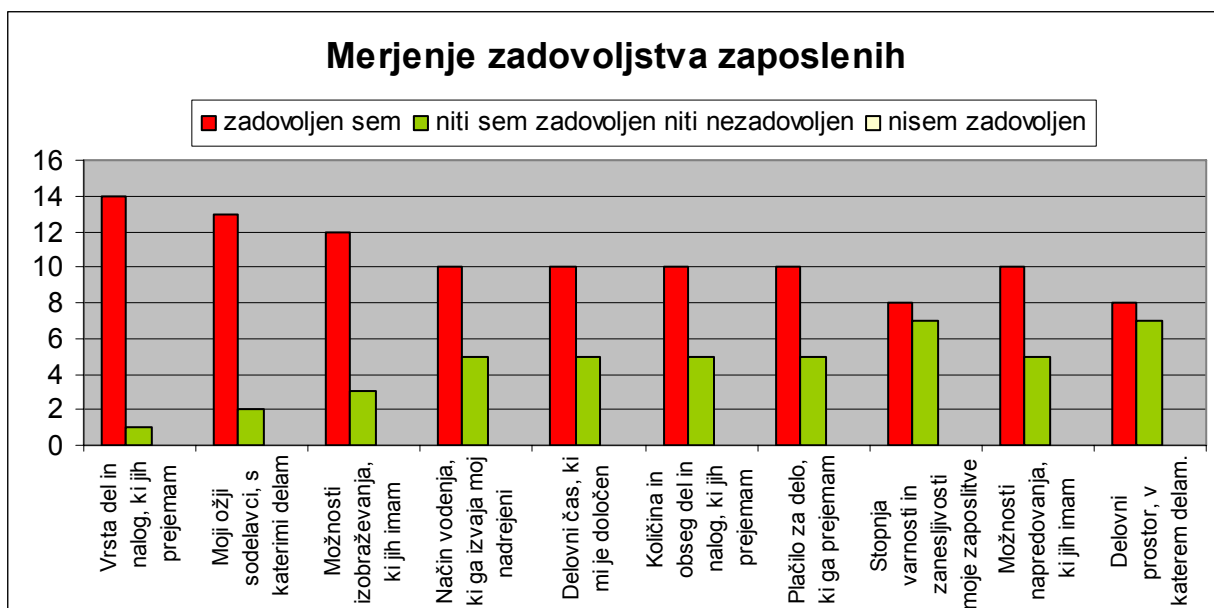
Da sem ugotovila zadovoljstvo zaposlenih, sem sestavila anketni vprašalnik. Anketne vprašalnike sem med zaposlene razdelila 12.03.2009 in jih seznanila z namenom svoje raziskave ter jim zagotovila popolno anonimnost. Anketo sem razdelila zaposlenim v financah, nabavi, prodaji in na oddelkih proizvodnje.

Sumarne rezultate pri izvedbi merjenja zadovoljstva zaposlenih dobimo tako, da odgovorom "zadovoljen sem" dodelimo 3 točke, odgovorom "niti sem zadovoljen in niti nezadovoljen" dodelimo po 2 točki in odgovorom "nisem zadovoljen" po 1 točko. Točke nato seštejemo in delimo s številom 10, torej s številom trditev v anketi. Tako dobimo povprečno stopnjo pripadnosti posameznega anketnega, torej enega zaposlenega (na lestvici od 1 do 3). Nato pridobljene sumarne povprečne vrednosti vseh vprašalnikov seštejemo in delimo s številom izpolnjenih vprašalnikov oziroma številom anketiranih zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 94).

Glede na skupno povprečno vrednost, ki smo jo izračunali za nivo celotne organizacije, je končni skupni rezultat naslednji:

- visoko stopnja pripadnosti zaposlenih (če je rezultat med 2,4 in 3,0),
  - srednja stopnja pripadnosti zaposlenih (če je rezultat med 2,3 in 1,7),
  - nizko stopnjo pripadnosti zaposlenih (če je rezultat med 1,6 in 1,0)
- (Mihalič, 2008, str. 94).

Slika 3: Grafični prikaz merjenje zadovoljstva zaposlenih



Ko sem seštela podatke, sem dobila skupni rezultat 2,7, kar pomeni, da je v podjetju visoka stopnja pripadnosti zaposlenih.

### 3.5 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Če želijo managerji oz. vodje postati uspešni, si morajo razširiti obzorja o vlogi učenja in izobraževanja. Zaposleni lahko v podjetju spoznajo najnovejše tehnologije in prispevajo k nadaljnjemu inovativnemu razvoju podjetja. Zato spodbujajo usposabljanje na delovnem mestu, ki se začne z uvajalnim programom, nadaljuje pa skozi redno delo in stalne izboljšave. Razvojne poti zaposlenih so definirane med razvojnimi pogovori.

V Danfossu menijo, da je največji učinek izobraževanja skozi nove delovne naloge, ki jih zaposleni sprejemajo in opravljajo v skladu s svojimi zmožnostmi in željami. Pri tem jih spodbujajo bolj izkušeni in jim pomagajo pri njihovem razvoju. Zato imajo v Danfoss Trati precej notranjega izobraževanja, kjer tudi spodbujajo izobraževalce, da delijo svoje znanje svojim kolegom tudi izven slovenskih meja. Izobraževanje zunaj podjetja je usmerjeno na

pridobivanje znanja iz natančno določenih področij, ki jih prepoznavamo glede na potrebne in dosežene kompetence zaposlenih.

V podjetju izvajajo številna izobraževanja. Vodje oddelkov, ki izvajajo osebne razvojne razgovore, skupaj z vodji sektorjev, pripravijo predlog plana vsebine izobraževanja. Predlog mora biti oddan v kadrovske službe pred procesom planiranja poslovanja za naslednje leto (budget). Kadrovska služba vsako leto planira sredstva, namenjena za izobraževanje in usposabljanje. Osnova planiranja sredstev so razvojne usmeritve družbe Danfoss Trata, njene strategije in cilji ter vsebine, ki jih predlagajo vodje sektorjev. Plan sredstev se potrdi v procesu budgeta. Na podlagi potrjenega budgeta kadrovska služba pripravi vsebinski plan izobraževanja in ga posreduje vodjem sektorjev do konca leta za naslednje leto.

Vrste izobraževanj: **Posamično izobraževanje in usposabljanje** je namenjeno izobraževanju in usposabljanju posameznikov, kadar gre za konkretne učne potrebe (seminarji, srečanja, tečaji, uvajanje novozaposlenih,...). Ko sem prišla v podjetje, sem potrebovala posamično izobraževanje in usposabljanje.

**Skupinsko izobraževanje in usposabljanje** zajema vse zaposlene v družbi (timsko učenje, skupinsko razmišljanje, reševanje konkretnih situacij v smislu uklajenega delovanja, reševanje konfliktnih situacij,...). V oddelku nabave, v katerem sem zaposlena, imamo enkrat tedensko interno izobraževanje, kjer se pogovarjamo, kakšno je obstoječe stanje in s skupnim razmišljanjem pripeljemo stanje do izboljšav. Za to izobraževanje ni potrebno nobene oddobritve iz kadrovske službe.

Pod **periodična izobraževanja in usposabljanje vseh zaposlenih** spadajo: varstvo pri delu, požarna varnost, novosti v delovnopravni zakonodaji, itd. Sama sem bila deležna izobraževanja o varnosti pri delu in požarne varnosti. Na izobraževanju smo prisluhnili zunanjemu sodelavcu, na koncu predavanja pa rešili test.

V podjetju izvajamo tudi **izobraževanje poslovnih partnerjev**. Dobavitelje in kooperante izobražujemo po potrebi. Izobraževanje je namenjeno zagotavljanju kakovosti vhodnih materialov, z analizo konkretnih primerov in problematiko kakovosti njihovih izdelkov.

Osnovni cilj izobraževanj je zadostiti zahtevam dela z vidika znanj, spretnosti in veščin, v skladu s cilji in strategijo družbe Danfoss Trate; nenehno nadgrajevanje obstoječega znanja glede na tehnološke in družbene spremembe okolja.

## 4 MANAGERSKA INOVACIJA

Vodja, ki ne sodeluje z zaposlenimi in ne vstopa v njihov svet, je vodja, ki deluje po metodi "prisili in nadzoruj". Tak vodilni je mnenja, da njegovi sodelavci nimajo ambicij, zato jih je potrebno prisiliti, včasih komu stopiti na prste, da bodo razumeli, kdo je glavni. Motiviranih delavcev je pri takem vodenju malo, saj vsi delajo zavoljo dela samega, so prestrašeni in nezadovoljni. Vodja, ki dopušča mnenja, nasvete in delo delegira zato, ker ljudem zaupa, lahko pričakuje večjo motiviranost med svojimi zaposlenimi. Projekcija misli in pozitivne podobe o podjetju in zaposlenih imajo velik pomen. Godrnjavi šef, ki le ukazuje in je prepričan, da njegov kolektiv sestavljajo le nesposobni in leni delavci, bo nehote svoje misli usidral v glave svojih zaposlenih. Motivacija, pozitivnost mišljenja in zagnanost vodilnega so prvi pogoj za motivacijo delavcev. Pri tem velja omeniti tudi vsa etična načela, kot so na primer spoštljivost in korektnost do delavca ter držanje obljub.

Kadar ne gre vse gladko in se opazi, da je storilnost padla zaradi morebitne nemotiviranosti zaposlenih, se je potrebno vprašati, kaj delamo narobe, da se odvrčamo od boljšega dela. Kooperativnost in prepričanost, da kot vodilni lahko pomagamo svojim sodelavcem, lahko pripomoreta k boljšim razmeram. Pri analiziranju motivacije zaposlenih je najprej potrebno oceniti razmere, v katerih je prišlo do demotiviranosti ljudi. Ne osredotočimo se le na določen sklop potreb - potrebe tima ali posameznika. Prevetrimo ozračje podjetja, pritožbe delavcev, predvsem pa veliko sprašujte. Za dvig motivacije lahko uporabljamo tudi nefinančne spodbude, kot so pohvala in javna priznanja. Kadar kritiziramo, kritizirajmo z občutkom. Z občutljivimi temami ravnamo kar se da previdno. Vpletanje osebnega življenja posameznika in njegovih osebnih navad je neprofesionalno in neokusno.

Delavce lahko motiviramo tudi tako, da spodbujamo iniciativnost. Dejstvo je, da do vodilnih v podjetju ne pridejo številne ideje, ki jih zaposleni imajo. Ena izmed rešitev je tudi ta, da uporabimo tržni prijem "zamisli meseca", kjer lahko v obliki skrinjice, ali kako drugače, zbiramo ideje in jih ustrezno nagradimo.

#### ***4.1 Vodenje zaposlenih***

Ustrezno vodenje je pogoj, da se podjetje lahko prelevi v učečo se organizacijo. Managerji se navajajo kontrolirati skupaj z drugimi, medtem, ko so v preteklosti predvsem kontrolirali zaposlene. Kontrolirati z drugimi pomeni, da ustvarjajo skupno vizijo in kulturo, ki jo pomaga uresničiti. V učečih se organizacijah ljudi usmerjajo tako, da vidijo sistem kot celoto, spodbujajo timsko delo, sprožajo spremembe in povečujejo zmožnosti zaposlenih, tako da bi sooblikovali prihodnost (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 235).



V podjetju Danfoss imajo enkrat na leto z vsakim zaposlenim podroben osebni pogovor, ki je namenjen komunikaciji med zaposlenimi in nadrejenimi brez kakršnihkoli zadržkov. Takrat se pogovorijo o dosežkih, prihodnjih načrtih, željah zaposlenega, potrebah podjetja, izobraževalnih načrtih. Izobraževanje, ki ga vedno pazljivo načrtujejo že za leto vnaprej, je bistveni del razvoja. Preučijo, katero znanje potrebujejo, izberejo teme in glede na to ljudi pošljejo na izobraževanja. Vedno izhajajo iz potreb podjetja oziroma strateških načrtov v prihodnosti. Vsako poldrugo leto izvedejo tudi raziskavo mnenja zaposlenih, da ugotovijo, koliko so zadovoljni z nadrejenimi, vodstvom in počutjem nasploh. Temu prilagodijo tudi izobraževanje, saj ugotovijo, kdo potrebuje dodatno komunikacijsko ali drugo znanje.

V podjetju delajo tudi karijerne načrte. Posebno pozornost posvečajo ljudem, ki imajo sposobnosti, da postanejo vodje. Vzgajajo torej namestnike. Karierni načrti so sestavni del njihovega podjetja in jih uporabljajo na širši ravni. Za vsakega posameznika ugotavljajo sposobnosti, za kakšno funkcijo naj bi bil sposoben, in na podlagi osebnostnega testa, spoznajo talente in potencialne. Na tej podlagi gradijo njihove karijerne načrte.

Za potrebe razvijanja zaposlenih in namestnikov, oziroma bodočega kadra v Danfossu gradijo tudi forum, ki naj bi pokrival izmenjavo študentov po celotnem Danfossu. To bo njihova potencialna evidenca za razvoj. Te posameznike bodo poslali v dvoletno kroženje po Danfossovih podjetjih z namenom, da jih potem zaposlijo.

Organizacija je postala izredno matrična, vsi sodelujemo. To res zahteva veliko potovanj, vendar je dandanes lažje sodelovati na daljavo, prek videokonferenc. Predvsem pa si prizadevajo postaviti prave ljudi na prava mesta, tam, kjer jih potrebujejo. Zato Danfoss od svojih podjetij pobira informacije o kadrih iz vseh divizij in ima pregled nad celotnim osebjem. Na tej najvišji ravni se posvečajo predvsem vodstvu: usmerjanju in razvijanju menedžerjev, projektnih vodij in specialistov. Vsaka divizija ima tudi sama zelo podrobne načrte razvoja zaposlenih. V Trati je predvsem naloga menedžmenta, da zna uporabiti prave ljudi in jih postaviti na pravo mesto.

Danfoss ima zelo dobro zasnovan lasten izobraževalni program za vse stopnje. Imajo tudi lastne predavatelje. Na zunanja izobraževanja pogosto pošljejo le enega zaposlenega. Ta nato znanje predela, ga prilagodi in razširi glede na naše potrebe in zatem posreduje drugim v podjetju. Z rednim komuniciranjem med vodstvom in zaposlenimi, ter med zaposlenimi samimi oblikujejo in uresničujejo strategije in cilje organizacije, ustvarjajo dobre odnose ter gradijo močno lastno organizacijsko kulturo.

Njihove vodje se ravnaajo v skladu s petimi zapovedmi dobrega voditeljstva, ki so jih uvedli v Danfossu:

1. Kupec ima vedno prednost pred internimi zadevami.
2. Povej na glas, vendar bodi konstruktiven.
3. Okoli sebe ustvari tim visoko učinkovitih zaposlenih.
4. Stalno izboljšuj in izpolni obljube (bodi zaupanja vreden).

## 5. Uporabljaljaj PDCA in RACI (Planiraj-Naredi-Preveri-Ukrepaj & razdelitev vlog).

Najpomembnejše orodje za uresničevanje tega je komunikacija preko sestankov, delavnic, konferenc in zborov vseh zaposlenih, kjer ima vsak zaposleni možnost odpirati teme in dobivati odgovore na njihova vprašanja. Sledijo jim komunikacija preko pisnih in elektronskih medijev, kot so mesečne Tratine novice, intranet in elektronska pošta. Vsak zaposleni je preko časopisov redno informiran tudi o dogajanju v District Heatingu in Danfossu.

Preko delavnic o komunikaciji so izdelali 15 načel komuniciranja, kjer spodbujajo prevzemanje pobude za komunikacijo in argumentirano izražanje kritike in sicer:

1. Upoštevaj pravice in dolžnosti v odnosih med zaposlenimi (imaš pravico, da si obravnavan s spoštovanjem, imaš pravico do argumentiranih odgovorov, imaš pravico do podpore, itd.).
2. Prevzemi pobudo za komunikacijo.
3. Potrudi se razumeti sogovornika.
4. Pogovarjaj se z ljudmi, ne o njih.
5. Pripelji temo pogovora do konca.
6. Konflikt rešuj na ravni, kjer je nastal.
7. Pri razreševanju konflikta bodi dejaven (ne pozabi na sproščeno in globoko dihanje, podaj konkretne predloge, itd.).
8. Vztrajaj.
9. Pred izražanjem kritike preveri argumente (dobro razmisli, kako boš kritiko podal).
10. Kritiziraj dejanje, ne osebnosti
11. Kritiko vedno izražaj na štiri oči, pohvalo pred vsemi.
12. Podajanje kritike naj bo konstruktivno.
13. Ko kritiko sprejemaš, prisluhni, razmisli in odgovori.
14. Zavrniti kritiko, ki je podana na neprimeren način in napada tvojo osebnost.
15. Bodi glasen pri izražanju pohval.

## 5 IZDELČNA INOVACIJA

Rezultat ustvarjalnega inovacijskega procesa je izdelek. Lahko je fizičen ali samo izboljšava oziroma proces za izboljševanje učinkovitosti: lahko je inovativni pristop v marketingu ali boljši način vodenja. Inovativni izdelek mora imeti pomembno vlogo. Berginc in Krč (2001, str. 159) sta mnenja, da je bila tehnična inovacija od predzgodovinskih časov naprej vedno motor človeškega razvoja.

Na konkurenčnem trgu so pomembni trije parametri:

- **kakovost** izdelka, ki predstavlja zmožnost, da izdelek “najde” kupčevo zadovoljstvo,
- **cena** je izračun proizvodnih stroškov produkta in bo na trgu določala stopnjo dobička,
- **časovna komponenta** predstavlja obdobje, v katerem je bil produkt izdelan in poslan na trg. (Beginc & Krč, 2001, str. 159).

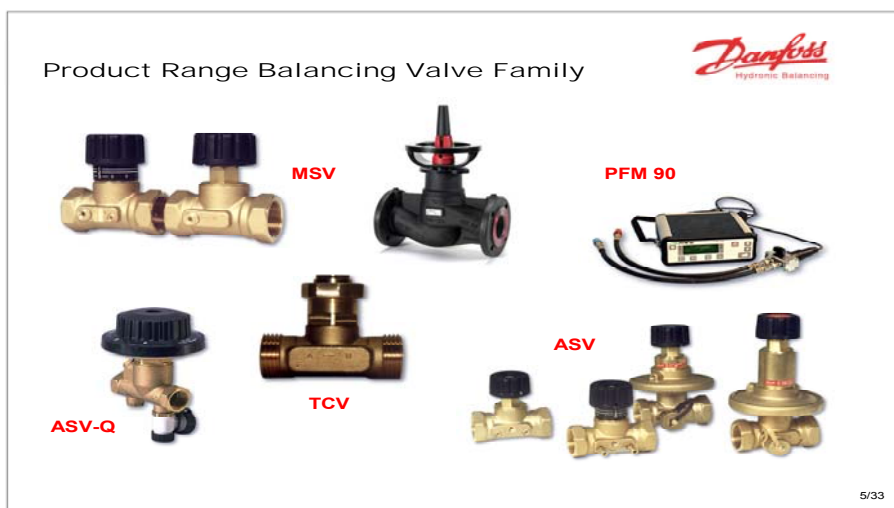
### 5.1 Inovacijski izdelki

Osnovna dejavnost podjetja sta proizvodnja in prodaja opreme za vodenje procesov klimatizacije, ogrevanja in prezračevanja. Podjetje je razvilo številne nove inovativne in kakovostne izdelke, ki postavljajo prihodnje smeri razvoja znotraj trgov daljinskega ogrevanja.

Proizvodni program sestavljajo:

- pogoni in ventili za regulacijo temperature pri pripravi tople sanitarne vode ali vode za ogrevanje prostorov,
- regulatorji tlaka in pretoka, ki se uporablja za uravnoteženje sistemov, tako za daljinsko ogrevanje kot tudi za sekundarne sisteme klimatizacije in uravnoteženje dvižnih vodov (balansirni ventili),
- regulatorji temperature brez pomožne energije za ogrevanje, pripravo tople sanitarne vode ter za uravnoteženje sistemov cirkulacije tople sanitarne vode.

Slika 4: Izdelki podjetja



Vir: Danfoss Trata d.o.o., 2009

**Inovativnost izdelkov v Danfoss Trati merijo s tremi kazalniki:**

- če nove funkcije še ne obstajajo na trgu;

- druga generacija obstoječega izdelka z dodatnimi značilnostmi, na primer uvajanje sprememb, ki so jasno vidne kupcu;
- stroškovno znižanje za 25% ali več omogoči, da cene precej padejo in s tem se odprejo nove možnosti.

Izdelek je inovativen, če ni starejši od 5 let.

Na razvojnem programu **regulatorjev brez pomožne energije** so potekali trije večji projekti. Prvi je združitev programa v letu 2003 preseljenega Danfoss Reglerja in programa Danfoss Trate v enovit, izboljššan program. Na novo so razvili skoraj celotni program, skupaj okoli 800 različnih izdelkov. Modularna zgradba novih izdelkov pa jim omogoča podvojitev števila izdelkov, s čimer se lahko še bolj približajo zahtevam kupcev. Projekt predstavlja precejšen izziv zaradi količine dela, občutljivosti, medsebojnih povezav izdelkov in tekoče proizvodnje obeh programov. Naslednji projekt je trenutno najbolj inovativen izdelek v razvoju. Gre za družino integriranih regulatorjev za pripravo sanitarne tople vode v manjših hišah in stanovanjih v stanovanjskih blokih. Izdelek je pomemben tudi iz tehničnega stališča, saj predstavlja edinstveno tehnično rešitev in bo nadomestil vrsto obstoječih izdelkov. Tretji veliki projekt, ki je bil v letu 2005 v zasnovi, pa je razvoj večjih dimenzij balansirnih ventilov in kombinacijskih ventilov za klima sisteme. Izdelali so tri vzporedne koncepte in funkcionalne modele, od katerih je bil glede na dane okoliščine izbran eden za nadaljnje delo.

Na razvojnem programu **pogonov in ventilov** so zaključili precej obsežen projekt tehnične in oblikovne prenove nekaterih izdelkov. Pridružitev novih podjetij v poslovno enoto Danfoss District Heating je namreč pomenila tudi pridružitev novih izdelkov v različnih barvah in z različnimi nalepkami. Zato so poenotili in prenovili barve izdelkov, s tem so izboljšali njihovo prepoznavnost in okrepili blagovno znamko Danfossa. Nove barve sporočajo vrednote Danfossa: črna in antracitna barva predstavljata kakovost in zanesljivost. Njima nasprotna barva – svetlo siva – pa označuje tradicijo in inovativnost. Ena večjih investicij v letu 2005 je bila nova testna proga HWS 135, ki se uporablja za preizkušanje kakovosti regulacije temperature. Pridobitev je izjemnega pomena, saj omogoča izredno stabilne merilne pogoje. Specifikacijo testne proge so pripravili v podjetju, s tesnim sodelovanjem Inštituta Jožef Štefan.

Enako pozornost, kot jo posvečajo rasti prodaje, že vrsto let usmerjajo tudi v stalno optimizacijo notranjih procesov. Zavedajo se, da so točne in zanesljive dobave ena pomembnejših zahtev njihovih kupcev. Zato so njihovi procesi v celotni dobavni verigi, od dobaviteljev do končnih kupcev, natančno opredeljeni in se stalno izboljšujejo, predvsem z namenom, zagotoviti čim krajše dobavne roke in hkrati znižati logistične stroške.

Izdelki in storitve, ki prihajajo iz Danfoss Trate, so vrhunski. Z njimi je poslovna enota Danfoss District Heating dosegla v svojem segmentu vodilni tržni položaj v svetu. Izdelki

se tržijo na vseh trgih, kjer za vir ogrevanja uporabljajo daljinsko ogrevanje. Za njih zelo pomembna pa je tudi prodaja izdelkov kupcem, ki jim njihovi izdelki predstavljajo dopolnilni program lastnim izdelkom.

Aleksander Zalaznik, direktor podjetja Danfoss Trata, je ob uspehu podjetja dodal:

»Takah rezultatov prav gotovo ne bi bilo brez izjemnih ljudi, ki imajo občutek za stalne izboljšave, željo po uspehu in so pripravljeni, da v svoje delo vložijo več, kot bi lahko od njih pričakovali.«

## **5.2 *Inteligentnost Tratinih izdelkov***

Kadar govorimo o kulturi inovativnosti v podjetjih, ne moremo mimo ključnega področja, kjer so novosti in izboljšave najbolj skoncentrirane. Govorim seveda o področju raziskav in razvoja izdelkov.

Podjetja lahko v splošnem organsko rastejo na dva načina: z osvajanjem novih trgov in z izdelavo novih izdelkov, ki prinašajo nove kupce oziroma tržne deleže. Razvoj v podjetjih je osredotočen k naravni rasti zlasti s pomočjo novih izdelkov, ki naj bi po svoji inovativnosti in kvaliteti prekašali konkurente in s tem podaljšali življenjski cikel izdelkov in seveda s tem povezane zasluge.

Področje raziskav in razvoja ima v podjetju Danfoss Trata pomembno in svojevrstno vlogo. Cilj je seveda usmerjen v to, kako hitreje predstaviti izdelek kupcem, kako izdelati zanesljiv izdelek, ki hkrati varuje okolje in uporabnikom zagotavlja ugodje. Razvojna moda Danfossovih izdelkov je iz leto v leto naprednejša. Današnji izdelki so v primerjavi s tistimi pred leti veliko manjši, cenejši in združujejo več funkcij, kar omogoča enostavnejšo vgradnjo in prispeva tudi k zmanjšanju prostora. Izdelki z različnimi novostmi spreminjajo barve in oblike, iz oglatih nastajajo zaobljeni, prefinjenih oblik in lepi na pogled.

Proces razvoja izdelka je natančno določen z mejniki in praviloma do predstavitve novega izdelka na trgu ne mine več kot 18 mesecev. Prva faza je faza razvoja konceptov, razvoj modela in grob poslovni plan, druga faza je razvoj in ocena prototipov, tretja faza je natančna določitev vseh funkcij, modelnih lastnosti in okvirne dimenzije izdelka, četrta faza je ideja, ki se implementira v konstrukcijo izdelka. To je faza, ko se začetna ideja, modeli in koncepti pretvorijo v realno sliko. Pri tej fazi se izdelek tudi testira. Zadnja faza je vzpostavitev proizvodne linije, testnih postopkov in izdelana mora biti produktna literatura. V tej fazi poteka tudi formalna predaja izdelka in razvoja v proizvodnjo.

Visoka raven strokovnega, aplikacijskega in laboratorijskega znanja ter uporaba najmodernejših tehnik kontruiranja pri razvoju novih izdelkov v podjetju Danfoss Trata, pa seveda ne bi bila možna brez visoko usposobljenega kadra. Že dolgo se zavedajo, da razvoj

izdelkov ni le stvar oddelka razvoja. S projektnim vodenjem zagotavljajo vpletenost specialistov: od produktnih vodij, nabavnikov, proizvodnih tehnologov, načrtovalcev dobavne verige, prodajnikov in seveda zaposlenih v proizvodnji. Tesno sodelujejo tudi z dobavitelji, s katerimi delijo znanja in izkušnje.

Danfossov cilj je biti prvi na trgu, kar pomeni biti inovativen in nenehno postavljati nove standarde.

### 5.3 Vodenje sistema povratnih informacij iz trga

Napake in okvare so sestavni del življenja. Uspeh leži v tem, kako jih odpravljamo in rešujemo do naših kupcev in kaj se naučimo iz tega. V Danfoss District Heating (daljinsko ogrevanje; v nadaljevanju Danfoss DH) imajo proces in sistem vodenja povratnih informacij iz trga (Market Feedback System; v nadaljevanju MFS).

### 5.4 Opis procesa sistema zajemanja povratnih informacij iz trga

Proces je preprosto zasnovan, tako da pokriva celotno verigo, od dobavitelja preko Danfossovih proizvodnih enot, do notranjih in zunanjih kupcev. Če gre pretok materiala v eno smer, gre seveda povratna informacija v nasprotno smer. Vsa umetnost je v tem, da pravi člen v verigi dobi pravo informacijo (vzrok za napako), tako da lahko uvede korektivni ukrep. V Danfoss DH so vzroke razdelili v 8 kategorij:

Slika 5: Vzroki za napake



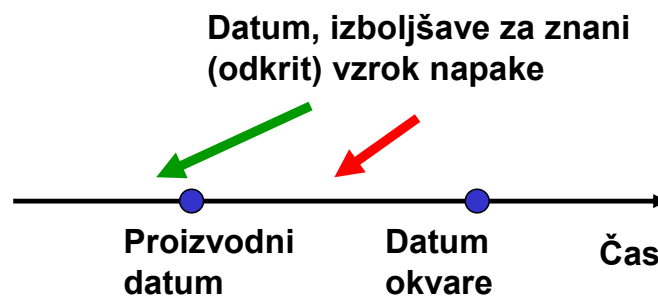
Vir: Zloženka podjetja Danfoss Trata d.o.o.

Leta 1998 so bile proizvodne enote iz dveh držav (Slovenija in Danska), na strani notranjih (in tudi zunanjih) kupcev pa je bilo približno 12 držav (Skandinavija, srednja Evropa in nekaj držav okoli nas). Takrat so bili prvi proizvajalec komponent za daljinsko ogrevanje (ventili, elektromotorni pogoni, termostati, regulatorji brez pomožne energije itd.).

Danes je v Danfoss DH 12 proizvodnih enot, ki se nahajajo v devetih državah (Slovenija, Danska, Nemčija, Poljska, Finska, Romunija, Avstrija, Nizozemska in Kitajska). Le-te proizvajajo tako komponente kot tudi majhne, srednje velike in velike toplotne podpostaje. Na strani kupcev pa je vključenih okoli 40 različnih držav. Velikost prometa in obseg dela se je povečal za okoli 5-krat, le-to pa zahteva bolj inovativne pristope in dobro vodstvo.

Ko odkrijejo (npr. preko orodij za kakovost in ostalih »tehničnih orodij«) vzrok za dano napako, uvedejo korektivni ukrep na pravem členu celotne verige. Nato pa za nadaljne mogoče napake (katerih vzrok je enak) primerjajo datum izboljšave z datumom proizvodnje tega izdelka (prej ali potem).

Slika 6: Časovna premica s ponazoritvijo vpeljave izboljšave



Vir: Zloženska podjetja Danfoss Trata d.o.o.

Za tako imenovane »mehke korektivne ukrepe« (npr. izobraževanje zaposlenih pri napakah, katerih vzrok je človeški faktor) seveda budno pazijo, ali se ista napaka ponavlja na istem izdelku, montažni liniji, delovni izmeni itd., nato ponovno ukrepajo. Enako velja tudi za človeške napake na strani kupcev in dobaviteljev.

#### 5.4.1 Market feedback system in Danfossova vizija

Danfossova vizija je ponazorjena z šestimi sličicami živali, tako da si jo tisoči zaposlenih in zunanjih partnerjev lažje zapomnijo. Proces MFS lahko najde svoje mesto v prav vseh sličicah.

Slika 7: Danfossova vizija



Vir: Zloženka podjetja Danfoss Trata d.o.o.

Danfossovo poslanstvo omenja vse deležnike (kupce, zaposlene, dobavitelje/partnerje, lokalno in globalno skupnost) Seveda MFS proces sledi temu.

Proizvajali in dobavljali bodo izdelke za celovito zadovoljstvo kupcev na globalnih tržiščih, z visoko stopnjo okoljske zavesti. Danfoss je skupina ljudi, ki so pripadni in imajo pomembno delovno življenje. Globalno bodo promovirali Danfossovo kulturo, obenem pa bodo podpirali in spoštovali lokalne vrednote. Poskušali bodo poiskati poti za dajanje novih moči skupnostim, v katerih igrajo aktivno vlogo.

Danfossove vrednote so »pisane na kožo« MFS procesu. Še posebej prva in druga pomagajo, kadar je najbolj potrebno, in nikogar ne pustijo samega brez pomoči. Preko pravilnega rokovanja z vrnjenimi izdelki po koncu njihovega delovanja (demontaža, reciklaža itd.) pa so okolju prijazno podjetje – poleg tega pa njihovi izdelki pripomorejo k varčni rabi energije.

#### **5.4.2 Sistema zajemanja povratnih informacij iz trga - temeljni koncepti poslovne odličnosti**

MFS proces se nahaja v prav vsaki od osmih temeljnih konceptov poslovne odličnosti:

- družbena odgovornost (npr. rokovanje z izdelki po njihovi uporabi, reciklaža materialov),
- orientiranost k rezultatom (set kazalcev, redno spremljanje anket in dnevni kontakti),



- osredotočanje na kupca (MFS je tu primarno zaradi kupca),
- vodstvo in stalnost namena,
- upravljanje preko procesov in dejstev (delujejo in reagirajo na podlagi dejstev, kazalnikov in MFS procesa),
- razvoj in vključevanje zaposlenih (brez vključevanja zaposlenih iz vseh oddelkov in enot ne bi bilo nič),
- nenehno učenje, izboljševanje in inovativnost (vsak primer je za nas priložnost in »darilo«),
- razvoj partnerstva (npr. izboljšave na strani dobaviteljev, vključevanje inštitutov, univerz itd.).

Kot povzetek vseh teh točk lahko navedemo, da posamezna točka ne more zagotoviti uspeha, to lahko zgolj kombinacija vse točk skupaj.

## 6 OSTALE INOVATIVNOSTI V TRATI

Na družabnih dogodkih, kot so **novoletne zabave**, poletni pikniki in smučanje, se zaposleni še bolj povezujejo, spoznavajo ter predvsem zabavajo. Po besedah Bojane Zupanič, vodje človeških virov in komunikacij, daje poseben čar zabavam sodelovanje zaposlenih pri programu.

Na lanskoletni novoletni zabavi smo pripravili plesno točko po posameznih oddelkih na temo Briljantine. Poleg tega, da smo na zabavi občudovali izvstno izpeljano koreografijo in domiselne kostume, je priprava na točko povezala ljudi tudi po vsakdanjem delavniku.

Na letošnji novoletni zabavi smo si "Tratine Gremije" zapomnili po izjemnih pevskih talentih. Prav tako, kot na lanskoletni zabavi, smo bili razporejeni po oddelkih. Vsak oddelek je odpel svojo pesem, ki nam je bila določena. V goste smo povabili tudi Fredija Milerja, ki je na koncu še dodatno popestril novoletno zabavo.

Letos smo imeli dan odprtih vrat, kjer so naši znanci, sorodniki in poslovni partnerji raziskovali obnovljeno Danfoss Trato. Vrata našega podjetja smo za poslovne partnerje na široko odprli že ob 12.00 uri, kjer smo jih v recepciji vljudno počakali in pogostili. Goste smo nato povabili v našo učilnico, kjer so imeli kratko predavanje o poslovanju podjetja, smernice nadaljnjega razvoja ter potek obnovitvenih del. Nato so ključnim zunanjim sodelavcem podelili plakete. Po končanem predavanju so naši zaposleni gostom razkazali skrite kotične v Trati in jim predstavili razvojne prednosti naših izdelkov. Ob 16.00 uri smo vrata odprli za naše znance, prijatelje in sorodnike. Družinskih članom smo razdelili orientacijske zemljevide, s pomočjo katerih so gosti sami raziskovali Trato. Po podjetju so

ta dan potekale info točke, kjer so gosti spoznavali različna delovna mesta. Gosti so lahko tudi sami preizkušali svoje ročne spretnosti. Poskrbeli smo tudi za naše najmlajše, z vzgojiteljico so narisali Trato in svoje starše. Na koncu smo imeli manjšo pogostitev z gosti in družabni program, ki smo ga sami organizirali.

Stalne spremembe in izboljšave so in bodo stalnica v Danfoss Trati. Da še bolj spodbudimo naše male sive celice in čim bolj razmišljamo in nadgrajujemo te ideje, smo ob otvoritvi obnovljenih prostorov odprli tudi **inovativno sobo**. Najbolj viden del inovativne sobe je namizni nogomet. V sobi so tudi plakati, ki so jih pripravile skupine zaposlenih, ki aktivno iščejo izboljšave na točno določenih področjih. Zaenkrat so ta področja povezana z razvojem zaposlenih in Trate. Vsak lahko prebere ugotovitve, in če se mu utrne kakšna nova zamisel ali mnenje, lahko to dopiše.

## **7 ZLATA NIT IN HEWITT ASSOCIATES**

### **7.1 Zlata nit**

**Zlata nit** je medijsko-raziskovalni projekt, ki ga je v letu 2007 zasnovala iniciativna skupina sodelavcev časnika Dnevnik in ga v sodelovanju z uveljavljenimi strokovnjaki razvoja kulture, podjetnosti, ustvarjalnosti in inovativnega voditeljstva razvila v reprezentativen izbor najboljših zaposlovalcev v Sloveniji (Zlata nit, 2009).

V medijsko-raziskovalnem projektu Zlata nit sodeluje več kot 130 slovenskih podjetij. Pri ugotavljanju uspešnosti, ki skupaj z vprašalnikom med zaposlenimi vpliva na razvrstitev podjetij na lestvici najboljših zaposlovalcev, Zlata nit ne upošteva le finančnih kazalcev. Na podlagi sistema uravnoveženih kazalnikov BSC («Balanced Scorecard») z vprašalnikom in razpoložljivimi finančnimi kazalniki preverja uspešnost na štirih področjih: finančnem, trženjskem, inovacijskem in na področju uspešnosti upravljanja s človeškimi viri.

#### **Sedem korakov izbora:**

- ugotavljanje uspešnosti podjetja po metodi uravnoveženih kazalnikov («balanced scorecard»),
- anketiranje zaposlenih po vprašalniku, razvitem za projekt,
- analiza prvih rezultatov in javna objava abecednega seznama,
- intervjuji z vodstvi finalistov,
- glasovanje javnosti (bralci in obiskovalci spletišča),
- ocena strokovnega sveta in odločitev izbor komisije (Zlata nit, 2009).

S tem projektom želi Dnevnik vplivati na bolj dinamičen razvoj delovnih mest in prispevati k večji konkurenčnosti gospodarstva.

## **7.2 Hewitt Associates**

**Hewitt Associates** je vodilno globalno podjetje HR storitev z več kot 65 letnimi izkušnjami. Svetuje že več kot 3.000 podjetjem po celem svetu in pomaga razvijati in uvajati HR poslovne strategije; upokojevanje, finančni in zdravstveni menedžment; nagrajevanje in plačni sistem; uspešnost, talenti in upravljanje sprememb. Kot vodilni na trgu administriranja bonitet, pomaga uvajati programe dodatnega pokojninskega zavarovanja in zdravstvenega zavarovanja v več kot 300 podjetjih po celem svetu. Lociran je v 33 državah in zaposluje že več kot 23.000 zaposlenih.

Uvrstitev temelji na objektivni in neodvisni točkovni metodologiji. 60 odstotkov rezultata predstavlja mnenje zaposlenih, 40 odstotkov pa ga oblikuje točkovanje usklajenosti vizije vodilnih delavcev s potrebami zaposlenih in uvedenimi kadrovske praksami v podjetjih. Hewitt je razglasil zmagovalce v dveh kategorijah, skladnih s priporočili EU – majhna in srednje velika podjetja ter velika podjetja.

Raziskava upošteva tri vidike:

**Raziskava zavzetosti zaposlenih:** vprašalnik z 80 vprašanji mora izpolniti reprezentativen vzorec zaposlenih. Osredotoča se na: delovno okolje, kariero in razvoj, plačo in nagrajevanje, vodstvo podjetja, notranje odnose, usklajenost dela z zasebnim življenjem ter kadrovske prakse in procese v podjetju.

**Raziskava o vodilnih kadrih:** raziskavo izpolnijo vodilni delavci, ki morajo izraziti svoje mnenje o kadrovske strategiji in pristopu podjetja, obenem pa podajo tudi svoje mnenje o podjetju. Ta del raziskave je osredotočen na zavzetost zaposlenih, notranja konformnost vodilnih, strategijo in poslovne prioritete ter komunikacija vodilnih zaposlenih.

**HR revizija:** vprašalnik izpolnijo vodje kadrovske služb in ostali zaposleni na oddelku. Osredotoča se na ugled delodajalca, upravljanje z znanjem, kadrovske aktivnosti in učinkovitost praks, celoten paket nagrajevanja, upravljanje uspešnosti, usklajenost dela z zasebnim življenjem, kadrovske strategije ter učinkovitost kadrovskega oddelka (Zlata nit, 2009).

## **7.3 Ponovno med najboljšimi delodajalci in najboljše proizvodno podjetje**

Danfoss Trata je v preteklih letih že nekajkrat tudi javnosti dokazala, da sodi v sam vrh slovenskih zaposlovalcev. V začetku lanskega leta so v Zlati niti postali finalist med

srednje velikimi podjetji, leto prej pa je raziskava Najboljši delodajalec podjetja Hewitt Associates pokazala, da je Danfoss Trata najboljše podjetje med proizvodnimi podjetji. Na 1. mesto so podjetje uvrstili zaposleni, ki s svojo predanostjo in zavzetostjo stalno skrbijo za zadovoljitev zahtev notranjih in zunanjih kupcev. Za raziskavo Zlata nit je potrebno, da zaposleni izpolnejo anketni vprašalnik, zaupnost podatkov in anonimnost anketirancev sta zagotovljeni. Nato anketne vprašalnike pošljejo, v naslednjem koraku pa raziskovalci s časnika Dnevnik opravijo intervjuje z vodilnimi v podjetjih finalistih. Podatke nato obdelajo in pošljejo dobljene rezultate podjetja.

Pogosto jih opisujejo kot odprte, zanesljive in predane partnerje in v podjetju menijo, da jim prav zaradi tega mnogi kupci po vsem svetu, pa tudi iskalci nove zaposlitve, dajejo prednost pred drugimi. Trata se od povprečnih podjetjih v Sloveniji razlikuje predvsem v odprti in jasni komunikaciji med zaposlenimi in najvišjim vodstvom in razumevanjem poslovnih ciljev ter strategij.

Ob tem, da je Danfoss Trata ponovno med najboljšimi delodajalci, je direktor Aleksander Zalaznik dejal: "Že vrsto let načrtno skrbimo za dobro klimo, ker verjamemo, da je to osnova za uspeh družbe. Zato bi bili kar presenečeni, če se med najboljše delodajalce ne bi uvrstili."

Obe raziskavi sta bistveno pripomogli k pridobivanju novih talentov v Danfoss Trato. Zato so se odločili, da bodo ponovno sodelovali pri obeh raziskavah (Zlata nit in Hewitt Associates), saj vsaka zase prispeva k večji prepoznavnosti in ugledu. Hkrati pa lahko na podlagi rezultatov raziskav prepoznaš prednosti in področja za izboljšave. V raziskavi so zajeli dve področji: prvo je zavzetost zaposlenih, s katero merijo angažiranost zaposlenih in njihov trud, ki ga namenijo za uresničevanje ciljev, drugo področje pa je usklajenost, kjer analizirajo poslovne strategije, strategije upravljanja s kadrovskimi viri, potrebe in pričakovanja zaposlenih, stil vodenja in podobno.

Danfoss Trata je 20. aprila 2009 prejela zlato priznanje za najbolj inovativni izdelek: termostatski integrirani regulator brez pomožne energije za pripravo tople sanitarne vode brez akumulacije. Gre za izdelek z visoko dodano vrednostjo, saj zaradi izboljšanih kontrolnih lastnosti znižuje porabo toplotne energije in s tem zagotavlja ugodje končnih porabnikov. Miha Bobič, direktor razvoja, pravi: "Gre za prvi izdelek na tržišču, ki je kot samostojni izdelek vgrajen v postajo prestal zahteve švedskega tržišča, kjer veljajo najostrejši kriteriji v Evropi za regulacijo priprave sanitarne tople vode po novem pravilniku iz leta 2007."

## SKLEP

Zadovoljstvo zaposlenih je eden glavnih kriterijev za uspeh, kajti dokler bo človek vpleten v poslovni proces, bo obstajalo tudi njegovo zadovoljstvo in njegov vpliv na vse poslovne rezultate. Zaposlene v Danfoss Trati odlikuje predvsem to, da so pripravljeni v svoje delo vložiti več, kot bi lahko od njih pričakovali. Odlikuje jih zavzetost, skupinsko delo in spodbujanje zaposlenih, da prevzamejo vedno večjo odgovornost. V svoji nalogi sem predstavila resnično podjetje in trdno odločnost vodstva in lastnika da, z raznim vlaganjem, izboljšavami (od drobne zahvale do investicije v novo drago delovno opremo) pripomore k nenehnemu izboljševanju zadovoljstva zaposlenih, ki je nujno za uspeh podjetja. Tako delovno vzdušje pa lahko spodbujajo le z medsebojnim zaupanjem in stalnim učenjem.

V Danfoss Trati vzpodbujajo ustvarjalnost in odprtost in nenazadnje dovoljujejo napake, za katere so zaposleni odgovorni. Kljub vsemu je eno izmed stališč podjetja, da brez napak ni »divjih« idej, te pa so ključ za razvoj zaposlenih in so bistvo razvoja podjetja. Zaposleni stalno izboljšujejo poslovne procese v skladu s pričakovanji podjetja in se pri tem tudi sami razvijajo in rastejo.

Inoviranje je ključnega pomena za obstoj, rast in razvoj podjetja. V kolikor danes podjetje ne inovira, najverjetneje jutri nima prihodnosti. Večina povezuje pojem inoviranja zgolj s področjem tehničnega razvoja, kar pa vsekakor ni edino področje inoviranja, kar pa sem tudi dokazala na primeru podjetja Danfoss Trata d.o.o.

V nalogi sem prikazala, da v Danfossu posvečajo pomenu inoviranja zelo veliko pozornost, saj se zavedajo, da je to edina pot, kako biti najboljši. So tudi najboljši, kar dokazuje Delovna nagrada za superprvaka in razglasitev za najboljšega delodajalca v proizvodni dejavnosti. Kljub osredotočenju na netehnične inovacije, pa je dejstvo, da je Danfoss vodilno podjetje v razvoju tudi na tehničnem področju, kar dokazujejo visoki tržni deleži in bistven odmik od konkurence.

Zanimiva je ugotovitev, da je danes zelo pomembna inovativnost na področju upravljanja s kadri, saj je na trgu veliko dobrih podjetij in si le-ta konkurirajo tudi pri zaposlovanju najboljših ljudi. Seveda ne gre samo za zaposlovanje, temveč tudi, kako ljudi ohraniti v podjetju, jih motivirati in nagrajevati za uspehe.

Kot ključno ugotovitev pa lahko navedem dejstvo, da intenzivno inoviranje na vseh področjih v podjetju pozitivno vpliva na uspešnost podjetja, kar dokazujem tudi na primeru Danfoss Trate. Njihov promet se vseskozi veča, prav tako dobiček, konec koncev pa je podjetje poznano kot eno najboljših podjetij v Sloveniji na več področjih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Berginc, J. & Krč, M. (2001). Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
2. Brošura Zlata nit 2007, zaposlitev & kariera Dnevnik.
3. Danfoss Trata d.o.o.. Najdeno 01. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://trata.danfoss.com>
4. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič J. (2005). Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV Založba.
5. Grubiša, N. (2001). Motivacija. Ljubljana: Marbona.
6. Hewitt Associates. Najdeno 25. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://zaposlitev.dnevnik.si/zlata-nit/zlozenka.pdf>
7. Kos, M. (1996). Inovacijski menedžment: priročnik za mala in velika podjetja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
9. Mag. Mihalič, R. (2008). Povečanje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih. (1. natis) Škofja Loka: Mihalič in Partner.
10. Rozman, R. (2000). Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Stojilkovič, N. (2000). Ugotavljanje delovnega zadovoljstva zaposlenih v konkretnem podjetju. Seminarska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Zlata nit. Najdeno 25. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://zaposlitev.dnevnik.si/zlata-nit/zlozenka.pdf>
13. Zloženska podjetja Danfoss Trata d.o.o., 2008.

## PRILOGE

*Priloga 1: Anketni vprašalnik za merjenje organizacijske kulture in klime*

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME				
1	Dimenzija nagrajevanja in motiviranja:			
		povsem velja	delno velja	ne velja
	Dobro poznam kriterije za nagrajevanje.			
	Pri nas se zaposlene javno nagrajuje in pohvali.			
	Menim, da so merila nagrajevanja enaka za vse.			
	Večkrat sem nagrajen kot sankcioniran.			
	Nagrajen sem tudi za pridobljena nova znanja.			
	Dosežki so v našem oddelku opaženi in izpostavljeni.			
	V organizaciji imamo redne motivacijske sestanke.			
	Vodja me redno spodbuja, navdušuje in stimulira.			
	Za vsako dobro delo sem vedno pohvaljen.			
	Menim, da me vodja zna motivirati za odlično delo.			
	Ko naredim napako, me ni strah kazni in sankcij.			
	Pri delu si pogosto predstavljam svoj končni uspeh.			
	Prejeta nagrada je včasih denarna in včasih nedenarna.			
	Ko naredim nekaj zares dobro, vem da bom nagrajen.			
	Menim, da je sistem nagrajevanja v organizaciji dober.			

*Priloga 2: Anketni vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih*

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH			
Elementi dela in delovnega mesta zaposlenega:			
	zadovoljen sem	ni sem zadovoljen niti nezadovoljen	nisem zadovoljen
Vrsta del in nalog, ki jih prejemam.			
Moji ožji sodelavci, s katerimi delam.			
Možnosti izobraževanja, ki jih imam.			
Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni.			
Delovni čas, ki mi je določen.			
Količina in obseg del in nalog, ki jih prejemam.			
Plačilo za delo, ki ga prejemam.			
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve.			
Možnosti napredovanja, ki jih imam.			
Delovni prostor, v katerem delam.			